Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

A Policy for Continuous Learning

in the Public Service of Canada

Canada

104-02969/

A Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada

(Publié aussi en français sous le titre
Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada)

Table of Contents

Introduction 1

Context 1

Policy objective 2

Policy application 2

Effective date 2

Terminology 3

Roles and responsibilities 4

Policy commitments 5

References 8

Enquiries 8

Introduction

This policy provides a framework to build a learning culture in the Public Service. It represents a broad-based consensus across the federal government of what is currently needed to build a learning organization and contributes to the agenda of Skills and Learning for Canadians.

Context

The world is in the midst of an unprecedented transformation from an industrial-based economy and society to a knowledge-based economy and society. Just as this transition is changing the way we work, the way we communicate and the way we live, so too, it is changing the way modern societies are governed and the way the Public Service will be called upon to serve Canada and Canadians.

The Government of Canada has recognized that in the knowledge age, the most important investment a country can make is in its people – human capital (the skills and capabilities of people) is to the knowledge age what physical capital was to the industrial age. The industrial age learned the importance of investing in the upkeep, improvement and modernization of physical capital in order to maintain its productivity and avoid rust-out and obsolescence.

Similarly, the knowledge age has discovered the importance of people and needs to learn how to invest in people to support creativity and innovation. Living off the existing skills and capabilities of people is no more sustainable in the knowledge age than allowing rust-out and obsolescence of physical assets would have been in the industrial age.

As an organization dedicated to serving the needs of Canadians and their government, the Public Service of Canada must remain worthy and deserving of the trust of those it serves. It must be at the leading edge of public sector management and administration. As an institution, the Public Service must be able to attract and retain its fair share of talent, in an increasingly competitive and highly mobile labour market. To do this, it must be recognized for its sustained commitment to employees – their knowledge, know-how, creativity, diversity and linguistic duality.

As a first step in strengthening this commitment to people, this document sets out a learning policy for the Public Service of Canada. It addresses the importance of training, development and learning in ensuring that public servants of the 21st century are knowledgeable, effective and creative in fulfilling their mission to serve Canadians.

Policy objective

The objective of this learning policy is to build a learning culture in the Public Service and stimulate, guide and promote the development of the Public Service as a learning organization committed to the lifelong learning of its people. The Public Service of Canada recognizes that this is critical to fulfill its mission as a national institution in the knowledge age, to maintain the trust of those it serves, to support the career goals of its employees, and to achieve results for Canadians.

Policy application

This policy applies to Departments and other portions of the Public Service of Canada listed at Part 1, Schedule 1 of the *Public Service Staff Relations Act*.

Effective date

This policy is effective May 1, 2002. It replaces the following policies:

- *Training and Development Policy* with the companion *Training Guide* (1994)
- *Development of Supervisors, Managers and Executives* (1994)

Due to specific deadlines of some commitments in this policy, a review of this policy will be initiated in 2005.

Terminology

To begin, a common understanding of terminology is important. Within any learning lexicon, there are many terms that are often used interchangeably and yet may have quite different interpretations. The definitions that follow are provided for the purposes of this learning policy:

Learning definitions

Training *(formation)* – represents an organized, disciplined way to transfer the knowledge and know-how that is required for successful performance in a job, occupation or profession. It is ongoing, adaptive learning, not an isolated exercise.

Development *(perfectionnement)* – refers to all means intended for developing employees' skills and abilities, as well as their careers, through the practical application of knowledge and know-how. It requires an exposure to diversity of ideas and diversity of experience, through many means such as training, formalized activities of mentoring and coaching, and exchanges.

Learning *(apprentissage)* – at the individual level is the acquisition and the creation of new knowledge and ideas that changes the way an individual perceives, understands or acts. It is enhanced by the freedom to think creatively and leads to innovation.

Organizational learning *(apprentissage organisationnel)* – occurs through a collective process of creating and capturing new ideas, knowledge and insights. As a product, organizational learning is the outcome of the collective learning that takes place in finding new and better ways of achieving the mission of the organization.

Continuous learning *(apprentissage continu)* – is a lifelong process comprised of the sum of training, development, and learning. Once individuals work in an environment where these three activities are present, and actively participate in each, lifelong learning becomes a reality.

Learning organization *(organisation apprenante)* – is a collective undertaking rooted in action. It is built around people, their knowledge, know-how and ability to innovate. It is characterized by continual improvement through new ideas, knowledge and insights which it uses to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfill its mission. A learning organization cannot exist without a commitment to lifelong learning for its people, so that the linkages between training and development and learning are sustained.

Personal learning plan *(plan d'apprentissage personnel)* – is a method of focusing future learning efforts to better reflect an individual's learning needs, interests, and style.

Other definitions

Employer *(employeur)* – is the Treasury Board and its Secretariat.

Corporate *(collectif)* – is public-service wide.

Individual *(individu)* – is an employee, a manager, or a person occupying a confidential position in an organization to which this policy applies.

Organization *(organisation)* – is a department or other portion of the public service as listed at Part 1, Schedule 1 of the *Public Service Staff Relations Act* for which a deputy head is responsible.

Roles and responsibilities

Learning is a shared responsibility between the individual and the organization. There is a mutual obligation – an obligation on the part of employees to take charge of their own professional development and an obligation on the part of the organization to offer an environment that is conducive to learning. This includes providing access to training, learning and development opportunities in the official language of choice, where applicable, and respecting the diversity needs of employees. In the Public Service of Canada, the following responsibilities form the basis of a learning policy:

- **Individuals** must commit to lifelong learning by being:
  - *willing to learn*, to continually upgrade and improve their capabilities;
  - *willing to invest* time and energy in learning and in integrating learning into their everyday approach to work; and
  - *committed to applying* their learning and sharing it with others.
- **Organizations** (Deputy Heads) must ensure that:
  - *employees are provided* with the training, development and learning opportunities to fulfil the organization's mission and job requirements, within the wider context of Public Service values while ensuring responsible spending; and
  - *managers have access* to the training, development and learning needed to fulfil their responsibility to manage in accordance with Public Service-wide values, principles and best practices.
- The **Employer** (Treasury Board Secretariat) must:
  - identify *fundamental corporate requirements* and common knowledge needs for managers and employees irrespective of department or job and to make available training, development and learning opportunities through which they can achieve the necessary proficiency;

- identify the *common knowledge* needs of Public Service managers where there is a corporate duty of care by the employer to ensure a common knowledge among all managers or a common need of managers to act in a similar or concerted way and to make available necessary training, development and learning opportunities; and
- establish *learning goals*, monitor and report findings.

- **Collectively**, all parties are responsible:
  - to develop and nurture a *Public Service-wide learning culture* that promotes and encourages investments in learning. A coordinated, employer-led approach is needed to ensure that training, development, learning, and career development efforts of individuals and organizations add up to a significant, cohesive result that serves the interest of the Public Service of Canada and, therefore, Canadians.

Policy commitments

The Commitments in this policy represents a broad consensus within the federal government of the principles and the actions required to build the foundation of a learning culture. Organizations may undertake initiatives that go beyond these specific commitments.

Commitment 1

The Public Service of Canada is committed to fostering a learning culture in the Public Service that is essential to fulfilling its mission as a national institution in the knowledge age.

Building a Public Service-wide learning culture requires a broad-level commitment. It is a shared responsibility that requires commitment on the part of employees, managers and organizations, as a whole. The commitment by all to building a learning culture will be essential for the Public Service to fulfill its mission as a national institution in the knowledge age, to remain worthy and deserving of the trust of those it serves, and to achieve results for Canadians.

Commitment 2

The Public Service of Canada is committed to becoming a learning organization that invests in the lifelong learning of its employees.

To help foster a learning culture, the Public Service of Canada is committed to becoming a learning organization, committed to lifelong learning. It recognizes that learning occurs all the time, everywhere. It supports both individual and organizational learning and encourages all types of learning. Building a learning organization, committed to lifelong learning will ensure that the Public Service: is able to attract and retain its fair share of talent in an increasingly competitive and mobile labour market; enables its employees to meet the challenges they face in serving Canada and Canadians in the knowledge age; and, provides employees with the environment to achieve their personal career goals.

Commitment 3

Building upon this public service-wide policy, all organizations will have their own training, development and learning policies and action plans as soon as possible – and no later than March 31, 2004 – with a clear commitment of time and resources.

Organizations supporting individuals in their learning plans will also need to establish commitments of their undertakings and expectations, which recognize the unique aspects of their operations, and these may well go beyond the basic commitments set out in this Public Service-wide policy.

Commitment 4

The Public Service of Canada is committed to ensuring that, as a minimum, all permanent employees who wish to have a personal learning plan will have an opportunity to have one by March 31, 2004.

Personal learning plans for employees will serve to make the commitment to increased training and development in the Public Service of Canada more explicit and to enhance accountability for that commitment. While this is an ambitious goal, it is achievable.

Commitment 5

The Public Service of Canada is committed to identifying the fundamental corporate requirements and common knowledge needs of public service managers, to making available training, learning and development opportunities to address those needs and to fulfilling its obligations as employer with respect to training and development.

The employer has the responsibility to establish the framework to promote the desired cultural change and ensure that individual and organizational efforts results in a cohesive and effective Public Service that provides quality service to Canadians. To this end, the employer's role is to identify the common knowledge needs and to ensure that those needs are addressed through a coordinated approach.

Commitment 6

The Public Service of Canada is committed to encouraging and supporting the efforts of employees to improve and enhance their professional qualifications and accreditation through formal education, subject to the mission and operational requirements of their organization.

In keeping with the need to nurture a learning culture, employees should be supported in their efforts to enhance their academic or professional qualifications or credentials. Encouraging employees to develop and enhance their professional qualifications and abilities, or pursue further accreditation in their field, will require a practical approach. It may involve partnering with recognized universities or colleges in specialized areas of study, or an expansion of the types of accreditation that are recognized as professional qualifications. However this commitment is approached, it must be supportive of training, development and learning in individual areas of specialization, while also respecting the requirements of the organization in fulfilling its mission.

Commitment 7

The Public Service of Canada is committed to measurable targets against which to mark progress toward becoming a learning organization, committed to lifelong learning. As an initial step in this direction, it is committed to year-over-year increases in training and development expenditures as measured in time and money over the three years after the coming into force of this policy, not including expenditures required for statutory official language training.

Systems to capture learning activities and expenditures and methods of evaluating outcomes are not well developed. However, one measure of whether an organization is making progress is its investments in training and development. Achieving improved levels of training and development over the next three years would establish one of the essential building blocks toward becoming a learning organization. With training and development firmly established in the work environment of individuals, other learning activities will be more easily pursued.

Commitment 8

The Public Service of Canada is committed to annual, public reporting by organizations on their training, development and learning activities as a means to measure and recognize progress.

To make the implementation of this policy successful, it must be possible to measure and mark progress. While organizations will use their own reporting vehicles, it is recognized that, initially, measuring and reporting on training, development and learning will require extra effort in some departments and agencies in gathering information. However, in the knowledge age, where investments in people are critical to an organization's success, this information will be needed for organizational business planning and priority-setting, in any case. It will also be important to link the measurement of progress with performance reporting, to ensure accountability of managers and management teams in implementing policies and practices conducive to building a learning organization.

A key step in the evolution of effective measurement of training, development and learning will be the creation of a common methodology. Consistent data is necessary for the year-over-year comparisons needed to measure progress at the organizational and corporate levels.

Evaluating the impact of investments in training, development and learning will be a process that develops over time. This policy will be evaluated after three years of implementation. As this policy is intended to stimulate the development of a learning organization, updates may be required as the Public Service of Canada moves closer to this goal.

References

Authority: *Financial Administration Act*, Section 11(2)(b)

Legislation: *Public Service Staff Relations Act*

Official Languages Act

Employment Equity Act

Enquiries

Clarification and assistance may be obtained from your departmental human resources people or from:

Human Resources Strategies
Strategic Planning and Analysis Division
Human Resources Branch
Treasury Board Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Une politique pour l'apprentissage continu

dans la fonction publique du Canada

Canada

Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada

(Also published in English as
A Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada)

Table des matières

Introduction 1
Contexte 1
Objectif de la politique 2
Champ d'application 2
Date d'entrée en vigueur 2
Terminologie 3
Rôles et responsabilités 4
Engagements de principe 5
Références 8
Demandes de renseignements 8

Introduction

La présente politique vise a établir le cadre pour la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle représente un large consensus à l'échelle du gouvernement fédéral des mesures qu'il faudra prendre pour créer une organisation apprenante et contribuer au Programme axé sur les connaissances et l'apprentissage pour les Canadiens et les Canadiennes.

Contexte

Notre monde fait l'objet de transformations profondes sans précédent. D'une économie et d'une société industrielles, nous passons à une société et une économie axées sur le savoir. Ces transformations ont des répercussions sur nos modes de travail, de communication et de vie, tout en bouleversant la façon dont nos sociétés modernes sont dirigées et la façon dont la fonction publique sera appelée à servir le Canada et la population canadienne.

Le gouvernement du Canada a bien compris qu'en cette ère du savoir, nos investissements les plus importants sont ceux que nous effectuons dans nos gens. En d'autres mots, le capital humain (soit les compétences et les capacités des gens) est à l'ère du savoir ce que le capital matériel était à l'ère industrielle, alors que nous apprenions l'importance d'investir dans l'entretien, l'amélioration et la modernisation des équipements afin d'assurer la productivité et d'éviter qu'ils se déprécient et tombent en désuétude. Dans le même ordre d'idées, l'ère du savoir nous fait prendre conscience de l'importance des ressources humaines et de la nécessité d'apprendre comment investir dans les gens pour soutenir la créativité et l'innovation. À l'ère du savoir, nous ne pouvons plus nous permettre de vivre uniquement des compétences et des capacités actuelles des gens, pas plus qu'à l'ère industrielle nous aurions pu nous permettre de laisser les ressources matérielles se déprécier et tomber en désuétude.

En tant qu'organisation au service des Canadiens et des Canadiennes et de leur gouvernement, la fonction publique du Canada doit demeurer digne de leur confiance. Elle doit être à la fine pointe des pratiques d'administration et de gestion des affaires publiques. En tant qu'institution, la fonction publique doit non seulement être en mesure d'attirer mais aussi de conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et extrêmement mobile. Pour y parvenir, elle doit être reconnue pour son engagement soutenu envers les membres, leurs connaissances, leur savoir-faire, leur créativité, leur diversité et leur dualité linguistique.

Énonçant une politique sur l'apprentissage continu pour la fonction publique du Canada, le présent document se veut une première étape dans la réaffirmation de cet engagement envers ses membres. On y examine notamment l'importance de la formation, du perfectionnement et de l'apprentissage pour garantir qu'au XXI^{e} siècle, les fonctionnaires disposent du savoir, de l'efficacité et de la créativité nécessaires à l'accomplissement de leur mission au service des Canadiens et des Canadiennes.

Objectif de la politique

Cette politique pour l'apprentissage continu a pour objectif de mettre en place une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle vise également à stimuler, à guider et à promouvoir son évolution vers une organisation apprenante engagée envers l'apprentissage continu de ses membres. La fonction publique du Canada reconnaît que l'atteinte de cet objectif est essentielle si elle veut accomplir sa mission d'institution nationale à l'ère du savoir, mais aussi conserver la confiance de ceux qu'elle sert, appuyer les objectifs professionnels de ses employés et atteindre des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Champ d'application

Cette politique s'applique aux ministères et aux autres organismes de la fonction publique du Canada mentionnés à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

Date d'entr e en vigueur

Cette politique entre en vigueur le 1er mai 2002. Elle remplace les politiques suivantes :

- *Politique sur la formation et le perfectionnement* et le *Guide de formation* connexe (1994);
- *Perfectionnement des superviseurs, des gestionnaires et des cadres supérieurs* (1994).

Nous entreprendrons un examen de la présente politique en 2005 en raison de dates limites liées à certains engagements.

Terminologie

D'abord, il est important de bien s'entendre sur le choix des termes. Dans les lexiques de l'apprentissage, on utilise de façon interchangeable de nombreuses expressions dont l'interprétation peut toutefois varier considérablement. Les définitions suivantes permettront de mieux interpréter la présente politique.

Définitions de l'apprentissage

La **formation** *(training)* – est une façon organisée et structurée de transférer les connaissances et le savoir-faire nécessaires pour bien exécuter les fonctions d'un emploi ou d'une profession. Il s'agit d'un apprentissage permanent et adaptatif, et non d'un exercice isolé.

Le **perfectionnement** *(development)* – englobe tous les moyens destinés à perfectionner les compétences, les capacités et les carrières des employés par l'application pratique de la connaissance et du savoir-faire. Cela requiert l'exposition à une vaste gamme d'idées et d'expériences par divers moyens, tels que la formation, les activités structurées de mentorat et d'encadrement ainsi que les échanges.

L'**apprentissage** *(learning)* – sur le plan personnel, désigne l'acquisition et l'élaboration de nouvelles connaissances et de nouvelles idées qui transforment la façon dont une personne perçoit, comprend ou agit. L'apprentissage est favorisé par la liberté de pensée créatrice et mène à l'innovation.

L'**apprentissage organisationnel** *(organizational learning)* – est un processus collectif au cours duquel sont avancées et saisies des idées, connaissances et perspectives nouvelles. Il est le produit de l'apprentissage collectif issu de la recherche de moyens nouveaux et améliorés de réaliser la mission de l'organisation.

L'**apprentissage continu** *(continuous learning)* – est un processus permanent alliant formation, perfectionnement et apprentissage. Dès qu'une personne travaille dans un environnement où ces trois activités sont présentes et qu'elle y participe activement, l'apprentissage continu devient réalité.

L'**organisation apprenante** *(learning organization)* – caractérise un effort collectif ancré dans l'action et axé sur les gens, leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs capacités d'innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission. Une organisation apprenante ne peut exister sans un engagement envers l'apprentissage continu de ses gens, de sorte que les liens entre la formation, le perfectionnement et l'apprentissage soient maintenus.

Le **plan d'apprentissage personnel** *(personal learning plan)* – est une méthode permettant de cibler les efforts futurs d'apprentissage afin de mieux répondre aux besoins, aux intérêts et au style d'apprentissage de chaque individu.

Autres définitions

L'**employeur** *(employer)* – désigne le Conseil du Trésor et son Secrétariat.

Le terme **collectif** *(corporate)* – englobe l'ensemble de la fonction publique.

Un **individu** *(individual)* – est un employé, un gestionnaire ou une personne occupant un poste confidentiel au sein d'un organisme, qui est assujetti à la présente politique.

Une **organisation** *(organization)* – est un ministère ou un autre organisme de la fonction publique mentionné à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui relève d'un sous-ministre.

Rôles et responsabilités

L'apprentissage est une responsabilité partagée par l'individu et son organisation. Il en découle une obligation mutuelle; d'une part, l'employé doit prendre la responsabilité de son propre apprentissage continu et, d'autre part, l'organisation doit offrir un environnement favorisant l'apprentissage. Cela comprend les occasions de formation, d'apprentissage et de perfectionnement dans la langue officielle choisie, le cas échéant, et le respect des besoins des employés en matière de diversité. Dans la fonction publique du Canada, les responsabilités suivantes constituent les fondements d'une politique sur l'apprentissage :

- Les **individus** doivent s'engager dans l'apprentissage continu en étant :
  - *déterminés à apprendre* et à continuellement améliorer et augmenter leurs capacités;
  - *déterminés à investir* temps et énergie pour apprendre et à intégrer l'apprentissage à leur approche quotidienne au travail;
  - *engagés à appliquer* leurs acquis et à les partager avec autrui.
- Les **organisations** (sous-ministres) doivent s'assurer que :
  - les *employés ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage qui leur permettront d'accomplir la mission de leur organisation et de répondre aux exigences de leur travail, dans le contexte plus large des valeurs de la fonction publique, et ce, à des coûts raisonnables;
  - les *gestionnaires ont accès* aux possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur aider à faire face à *leurs responsabilités* en matière de gestion, conformément aux valeurs, aux principes et aux pratiques exemplaires de la fonction publique.
- L'**employeur** (Secrétariat du Conseil du Trésor) doit :
  - déterminer les *obligations collectives fondamentales* et les besoins de connaissances communes pour tous les gestionnaires et employés, peu importe le ministère ou l'emploi, et offrir aux fonctionnaires les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre le niveau de compétence nécessaire;

- lorsque l'employeur a l'obligation d'assurer une *connaissance commune* à tous les gestionnaires de la fonction publique ou lorsque ceux-ci se doivent d'adopter une façon d'agir similaire ou concertée, déterminer ces besoins de connaissances communes et offrir les possibilités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage nécessaires;
- établir *des objectifs d'apprentissage*, en faire le suivi et rendre compte des résultats.

• **Collectivement**, toutes les parties doivent :

- favoriser et préserver *une culture de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique* qui préconise et favorise les investissements dans l'apprentissage. Il est indispensable d'adopter une approche collective et coordonnée par l'employeur pour faire en sorte que les efforts des individus et des organisations en matière de formation, de perfectionnement, d'apprentissage et de promotion de carrière donnent des résultats significatifs et cohérents dans l'intérêt de la fonction publique du Canada et donc des Canadiens et des Canadiennes.

Engagements de principe

Les engagements énoncés dans la présente politique représentent un large consensus au sein du gouvernement fédéral, des mesures et des principes requis pour bâtir les assises d'une culture de l'apprentissage. Les organisations peuvent entreprendre des initiatives qui vont au-delà de ces engagements.

Engagement 1

La fonction publique du Canada s'engage à promouvoir dans ses rangs une culture de l'apprentissage essentielle à l'accomplissement de sa mission en tant qu'institution nationale à l'ère du savoir.

L'implantation d'une culture d'acquisition du savoir au sein de la fonction publique canadienne nécessite un engagement à tous les niveaux. Il s'agit d'une responsabilité partagée faisant appel à la participation des employés, des gestionnaires et des organisations. Cet engagement de tous les intervenants envers une culture de l'apprentissage sera essentiel si la fonction publique veut accomplir sa mission en tant qu'institution nationale à l'ère du savoir, se montrer digne de la confiance de ceux qu'elle sert et atteindre des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Engagement 2

La fonction publique du Canada s'engage à devenir une organisation apprenante qui investit dans l'apprentissage continu de ses employés.

Afin de favoriser l'implantation d'une culture de l'apprentissage, la fonction publique du Canada s'engage à devenir une organisation apprenante consacrée à l'apprentissage continu. Consciente que l'apprentissage se poursuit à tout moment et partout, elle préconise l'apprentissage individuel et organisationnel et encourage tous les types

d'apprentissage. Avec la mise en place d'une organisation apprenante engagée dans l'apprentissage continu, la fonction publique pourra attirer et conserver sa juste part de talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et mobile. Elle pourra encourager ses employés à se montrer à la hauteur des défis qu'ils sont appelés à relever pour servir le Canada et la population canadienne à l'ère du savoir et leur fournir l'environnement leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels individuels.

Engagement 3

Avec la mise en œuvre de cette politique à l'échelle de la fonction publique, toutes les organisations devront se doter, aussitôt que possible – au plus tard le 31 mars 2004 – de leurs propres politiques et plans d'action de formation, de perfectionnement et d'apprentissage comportant un engagement précis en ce qui concerne le temps et les ressources qu'il faudra y consacrer.

Les organisations qui appuient les employés dans la poursuite de leur plan d'apprentissage devront également déterminer des engagements envers leurs initiatives et leurs attentes qui tiennent compte des aspects uniques de leurs activités. Il se pourrait fort bien d'ailleurs que ces engagements transcendent ceux qui sont énoncés dans cette politique de la fonction publique.

Engagement 4

La fonction publique du Canada s'engage à garantir, à tout le moins, un plan d'apprentissage personnalisé, d'ici le 31 mars 2004, à tous les employés permanents qui en expriment le désir.

Les plans d'apprentissage individuels des employés concrétiseront l'engagement envers l'amélioration de la formation et du perfectionnement dans la fonction publique du Canada et rehausseront l'imputabilité de cet engagement. Bien que cet objectif soit ambitieux, il est réalisable.

Engagement 5

La fonction publique du Canada s'engage à déterminer les obligations collectives fondamentales et les besoins de connaissances communes de ses gestionnaires. Elle s'engage également à offrir des possibilités de formation, d'apprentissage et de perfectionnement qui répondront à ces besoins, et à respecter ses obligations en tant qu'employeur en matière de formation et de perfectionnement.

Il incombe à l'employeur d'établir l'environnement favorisant le changement culturel souhaité et de s'assurer que les efforts conjugués de l'individu et de l'organisation permettront la création d'une fonction publique homogène et efficace qui offre des services de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes. Avec cet objectif en vue, le rôle de l'employeur est de déterminer les besoins de connaissances communes et de veiller à ce que des mesures coordonnées soient mises en place pour combler ces besoins.

Engagement 6

La fonction publique du Canada s'engage à favoriser et à appuyer les efforts des employés qui cherchent à améliorer leurs qualifications professionnelles et leurs titres de compétence par un enseignement structuré, en tenant compte de la mission et des besoins opérationnels de leur organisation soient respectés.

Conformément à la nécessité d'entretenir une culture de l'apprentissage, il faut appuyer les efforts des employés pour améliorer leurs qualifications professionnelles ou leurs titres et diplômes. Encourager ainsi les employés à se perfectionner et à améliorer leurs compétences et leurs qualifications professionnelles, ou à obtenir d'autres titres de compétences dans leur domaine, exigera une approche pratique qui pourrait favoriser des partenariats avec des universités ou collèges reconnus dans des domaines d'études spécialisés, ou encore la reconnaissance d'un plus grand nombre de titres de compétences et diplômes comme qualifications professionnelles. Cependant, quelle que soit la démarche adoptée, cet engagement doit appuyer la formation, le perfectionnement et l'apprentissage dans des domaines individuels de spécialisation, tout en tenant compte des obligations de l'organisation à respecter sa mission.

Engagement 7

La fonction publique du Canada s'engage à évaluer les progrès de son développement en une organisation apprenante, vouée à l'apprentissage continu, par le biais d'objectifs quantifiables. Pour ce faire, elle prend d'abord l'engagement d'augmenter annuellement les dépenses consacrées à la formation et au perfectionnement, mesurées en temps et en argent, durant les trois ans suivant l'entrée en vigueur de la présente politique, exclusion faite des dépenses consacrées à la formation statutaire en langues officielles.

Les systèmes permettant de saisir les activités d'apprentissage, les dépenses qui y sont consacrées et les méthodes d'évaluation des résultats ne sont pas tout à fait au point. Les investissements en formation et en perfectionnement constituent cependant un bon indicateur de progrès. L'atteinte de niveaux plus élevés de formation et de perfectionnement au cours des trois prochaines années constituerait un des éléments essentiels à la base même d'une organisation apprenante. Une fois la formation et le perfectionnement bien ancrés dans l'environnement de travail des personnes, d'autres activités d'apprentissage pourront être plus facilement poursuivies.

Engagement 8

La fonction publique du Canada s'engage à ce que les organisations remettent des rapports publics annuels sur leurs activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage de façon à mesurer et à reconnaître les progrès.

Pour une mise en application réussie de la présente politique, il faut pouvoir en relever et en mesurer les progrès. Même si les organisations ont la liberté d'utiliser leurs propres méthodes pour faire rapport, il est entendu que la collecte de données sur la formation, le perfectionnement et l'apprentissage exigera au départ, chez certains, des efforts supplémentaires. Quoi qu'il en soit, à l'ère du savoir, alors que les investissements dans les personnes jouent un rôle crucial dans le succès d'une organisation, ces données seront indispensables à la planification opérationnelle des organisations et à la détermination des priorités. Il sera également important de faire le lien entre les mesures d'évaluation des progrès de l'organisation et les rapports sur le rendement, afin d'assurer l'imputabilité des gestionnaires et des équipes de gestion dans l'implantation de politiques et de pratiques favorisant le développement d'une organisation apprenante.

L'élaboration d'une méthodologie commune constituera une étape clé dans la mise en place de mesures efficaces en matière de formation, de perfectionnement et d'apprentissage. Des données cohérentes sont par ailleurs nécessaires pour effectuer les comparaisons d'une année à l'autre qui permettront de mesurer les progrès aux niveaux organisationnel et collectif.

L'évaluation de l'impact des investissements dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage est un processus qui évoluera avec le temps. La présente politique, dont l'objectif est de promouvoir le développement d'une organisation apprenante, sera évaluée après trois années de mise en œuvre et nécessitera peut-être des mises à jour au fur et à mesure que la fonction publique du Canada approchera de son objectif.

Références

Fondement législatif : *Loi sur la gestion des finances publiques*, alinéa 11(2)b)

Législation : *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*

Loi sur les langues officielles

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Demandes de renseignements

Vous pouvez obtenir des précisions ou de l'aide auprès de votre service des ressources humaines ou de :

Stratégies en RH
Division de la planification et de l'analyse stratégiques
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor